



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA TAP PORTUGAL

BEATRIZ DA SILVA MARQUES

JUNHO – 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA TAP PORTUGAL

BEATRIZ DA SILVA MARQUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES (ISEG)

DR.^a ANA PAULA AZEVEDO (TAP PORTUGAL)

JUNHO – 2016

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem ganho cada vez mais consistência no que se refere ao desenvolvimento das empresas. De facto, o Capital Humano é das maiores fontes de vantagem competitiva que uma empresa pode ter. Por serem raros, insubstituíveis, inimitáveis e valiosos para as empresas, os recursos humanos deverão ser objeto de uma atenção apurada que, pela sua suscetibilidade, os coloquem na primeira linha de prioridades face a outros recursos.

O presente Trabalho Final de Mestrado incide no desenvolvimento de um estágio curricular, com duração de três meses, no Departamento de Recursos Humanos da TAP Portugal. Incidiu particularmente no Recrutamento e Seleção, sendo o foco principal o acompanhamento dos processos, bem como o desenvolvimento de determinadas competências em contexto profissional.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção , TAP Portugal

Abstract

There has been a growing importance of Human Resources management (HRM) in business and corporate development since the quality of human capital is undoubtedly one of the key competitive advantages in the market place today. Finding and maintaining the right people is a complex task: good resources are scarce, valuable and often irreplaceable it comes as no surprise that HR related topics are at the forefront of organizations' current priorities.

This work project, part of my Master's degree, relates to my three month experience as an intern in the RH department in TAP Portugal. My work focused mostly in Recruitment and Selection not only on ensuring the day to day completion of the role responsibilities but also on improving and developing department processes and capabilities.

KeyWords: Management of Human Resources, Recruitment and Selection , TAP Portugal

Agradecimentos

A realização deste relatório culmina numa conquista de extrema relevância a nível pessoal. De facto, tal não seria possível concretizar-se sem a ajuda e contributo de determinadas pessoas. Neste sentido, gostaria de deixar o meu mais profundo agradecimento:

Ao meu orientador no ISEG, o Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes. Em primeiro lugar por me ter aceitado como sua orientada. Em segundo lugar por todo o rigor e exigência demonstrado aliado à sua sabedoria bem como, disponibilidade constante em ajudar e aconselhar.

À minha Co-Orientadora na TAP Portugal, Dr.^a Ana Paula Azevedo, e restante equipa, Fernanda Guerreiro, Ana Lima, Teresa Pereira e Graça Costa. Agradeço a familiaridade com que me receberam, tal como a oportunidade de adquirir novos conhecimentos práticos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, Recrutamento e Seleção.

Aos meus colegas, deixo igualmente um agradecimento por toda a partilha e entre ajuda ao longo deste desafio de dois anos.

À minha mãe e às minhas três irmãs, cada uma à sua maneira contribuiu para que finalizasse esta etapa. Agradeço por acreditarem em mim e reconheço todo apoio que me prestaram.

Ao João Maria Rosa, por ser um verdadeiro pilar e, por toda a inspiração que me proporciona diariamente. Agradeço do fundo do coração todo o apoio, paciência e motivação constante, asseguro-te que sem ti, não seria possível.

INDICE

1-Introdução	1
2-Enquadramento Teórico:	3
2.1 – A Gestão de Recursos Humanos nas Empresas	3
2.2- Recrutamento e Seleção: Contextualização	4
2.2.1- Recrutamento: Definição	5
2.2.2 – Tipos de Recrutamento	5
2.3- Seleção – Definição e Procedimentos	8
2.3.1- Instrumentos de Seleção	9
2.3.2 Avaliação do Processo de Seleção	11
2.4 – Súmula Conclusiva	12
3-Enquadramento Prático:	14
3.1-História	14
3.2- Caracterização da Empresa	16
3.3-Visão, Missão e Valores	17
3.4-Estrutura Organizacional	18
3.5- Estrutura do Departamento de GRH	18
4- Actividades Desenvolvidas	20
4.1 -Tarefas Técnicas	20
4.1.1-Contact Center	20
4.1.2-Técnicos de Manutenção de Aeronáves	24
4.1.3-Pilotos	27
4.2- Tarefas Administrativas	30
5- Análise das Práticas de GRH à Luz do Enquadramento Teórico	32
6- Considerações Finais	36
7- Refências Bibliográficas	38
8- Anexos	41

Anexo 8.1- Organigrama do Departamento de Recursos Humanos	41
Anexo 8.2- Exemplos de Anúncios	42
8.2.1- Assistente de Conact Center	42
.2.2 – Técnico de Manutenção de Aeronaves	43
Anexo 8.3- Glossário dos Testes de Avaliação Psicológica	44
Anexo 8.4- Exemplares Provas de Grupo	48
8.4.1 – A Mulher Desprezada	48
8.4.2- Abrigo	49

1-Introdução

No âmbito do Mestrado Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), existe a obrigatoriedade de realizar um trabalho final de mestrado (TFM) que irá permitir a obtenção do grau de mestre, considerando três hipóteses possíveis: realizar uma dissertação, um trabalho de projeto ou um estágio. Neste sentido, escolhi a realização de um estágio, que essencialmente passará por um trabalho de descrição e reflexão pormenorizada das tarefas realizadas ao longo do mesmo, destinando-se a consolidar na prática os conhecimentos teóricos ganhos durante a realização do mestrado. De acrescentar que considere igualmente outros aspetos como a possibilidade de estar integrada num meio empresarial, adquirir novos *hard* e *soft skills* e ainda o facto da empresa em questão ser bastante reconhecida e de grande dimensão. No que refere à orientação académica, esta ficou ao cargo do Professor Doutor Jorge Gomes.

O estágio foi realizado na TAP Portugal com início no dia 18 de Dezembro 2015 e término no dia 17 de Março de 2016, no departamento de Recursos Humanos, mais concretamente, na área de Recrutamento e Seleção sob a co-orientação da Dr.^a Ana Paula Azevedo. Por parte da empresa, pretende-se que o estagiário corresponda a alguns objetivos, como conhecer os valores do Grupo, ambiciona-se que desenvolva um conjunto de competências essenciais (comportamentais e de negócio) à sua futura carreira profissional e que desenvolva igualmente um conjunto de competências específicas na área onde irá realizar o estágio. Deste modo, acompanhei vários processos de seleção na empresa, tendo como principais funções a triagem curricular, a convocação de candidatos, participação em entrevistas de pré-seleção, participação em provas de grupo, aplicação e

correção de testes de avaliação psicológica e posterior elaboração de perfis psicométricos/relatórios, entre outras funções.

Assim, este trabalho inicia com um enquadramento teórico, salientando a importância do papel da Gestão dos Recursos humanos nas empresas. Segue-se o desenvolvimento da temática de Recrutamento e Seleção, área na qual desempenhei funções. De seguida, caracteriza-se a TAP Portugal, mencionando a sua história, visão e missão, valores, estrutura da empresa e do respetivo departamento de Recursos Humanos. Explanam-se também, as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. Posteriormente, é realizada uma análise das práticas de GRH, tendo em consideração o enquadramento teórico, onde pretendo estabelecer um fio condutor entre a teoria e a prática. Por fim, dedico-me as considerações finais, onde se inclui uma avaliação pessoal do estágio.

2-Enquadramento Teórico:

2.1 – Gestão de Recursos Humanos nas Empresas

Durante muito tempo apenas os fatores físicos eram considerados fonte de vantagem competitiva. Atualmente tem-se verificado o crescente impacto e valorização do capital humano nas organizações, sendo que ao longo do tempo a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) tem sofrido várias alterações. Neste sentido, é possível observar um novo entendimento do papel da GRH no contexto empresarial, nomeadamente o seu contributo (real, objetivo e mensurável) para o alcance de objetivos estratégicos de negócio e para o sucesso organizacional e, uma nova visão do colaborador e da sua função dentro da organização (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, e Marques, 2008).

Note-se que GRH, onde se incluem os vários processos de RH, nomeadamente, o planeamento de RH, Recrutamento e Seleção, Formação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e Compensação e Benefícios, é entendida como um conjunto de práticas e políticas que determinam certos comportamentos, atitudes e desempenho dos colaboradores, com o objetivo de aumentar a competitividade da organização. Isto porque o capital humano não é passível de imitação, podendo deste modo traduzir-se em fonte de vantagem competitiva dado que um concorrente não pode simplesmente comprar um recurso equivalente no mercado, ou imitá-lo, porque é difícil replicar com sucesso padrões complexos de relações interpessoais e culturais (Esteves e Caetano, 2010).

Para além disso, nos dias de hoje a GRH assume uma posição mais dinâmica e flexível, que obriga não só os colaboradores a adotarem comportamentos mais eficazes e eficientes face às mudanças que se produzem, mas também as organizações a apostarem em

colaboradores com desempenhos mais adequados, mais disponíveis e passíveis de se tornarem fonte de vantagens competitivas (Bentes, Correia & Gomes, 2009).

No que refere ao Recrutamento e Seleção, estes representam dois conceitos distintos que, ainda assim, se complementam e deve estar constantemente interligados. De facto este processo detém um papel de grande relevo na atração e escolha dos RH, uma vez que estes irão, certamente estar refletidos, tanto na qualidade como na competitividade da empresa.

É importante referir que este processo deve estar devidamente alinhado com a estratégia de GRH adotada pela empresa.

De seguida irá ser devidamente explanado o conceito de Recrutamento e Seleção.

2.2 Recrutamento e Seleção: Contextualização

Inúmeros são os fatores que podem interferir nos processos de R&S, especificamente, o mercado de trabalho, as capacidades económicas da organização, as condições legais vigentes, o meio no qual a organização está inserida, a função para a qual se pretende recrutar, a tecnologia utilizada, entre tantos outros aspetos relevantes. Neste sentido, quando estamos envolvidos num processo de R&S é necessário considerar uma análise que parte do mais holístico para as considerações mais específicas.

Sabe-se que o processo de Recrutamento e Seleção é conduzido pelos gestores de Recursos Humanos, sendo que este pode ser desenvolvido em duas fases e, por sua vez, em subfases.

2.2.1- Recrutamento: Definição

Recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2001).

Este processo enceta-se com a análise e descrição de funções. É através desta que é possível traçar o perfil que se pretende recrutar, dado que a análise e descrição de funções permite a exposição detalhada das principais atividades e, também possibilita compreender quais as competências necessárias para o candidato desenvolver corretamente as suas funções. Muito embora, seja um processo moroso e complexo, uma bem – sucedida análise e descrição de funções entende-se como um bom ponto de partida não só para o R&S como para que todos os outros instrumentos de gestão de recursos humanos, sendo por isso considerada uma ferramenta de gestão imprescindível (Singh, 2008).

2.2.2- Tipos de Recrutamento

O recrutamento pode ser interno, externo, ou misto. O interno ocorre quando a organização busca membros internos para preencher os lugares, para efeitos de transferência ou promoção (Gomes et al, 2008). A principal vantagem desta forma de recrutamento é o facto de o colaborador já pertencer à organização, conseqüentemente, encontra-se familiarizado com as normas e procedimentos vigentes, para além de que acarreta um baixo custo. Por outro lado, pode originar mais competitividade entre os colaboradores e o facto de existir uma relação continuada com os mesmos indivíduos pode criar maior resistência à mudança. O recrutamento externo ocorre quando uma organização procura novos candidatos no mercado externo, ou seja fora da organização (Gomes et al,

2008). Apesar de ser um processo moroso e com custos elevados para a organização, uma das suas principais vantagens compreende a aquisição de “sangue novo” para a mesma.

Pode ainda optar-se pelo recrutamento misto, uma boa alternativa para suprir algumas das insuficiências de utilizar, unicamente, recrutamento interno ou externo.

Existem várias fontes de recrutamento, mormente, os anúncios em jornais, as referências de colaboradores, agências e centros de emprego, empresas especializadas nesta temática, escolas e universidades, feiras de emprego, *head-hunting*, entre tantos outros. Porém, este enquadramento teórico focaliza-se nos métodos de recrutamento utilizados na TAP Portugal: publicação de anúncios, divulgação em escolas, referências de colaboradores, *e-recruitment* (centrado no site do empregador), bases de dados e candidaturas espontâneas.

O anúncio tem como objetivo atrair o maior número de candidaturas possível às vagas disponíveis (Torrington *et al.*, 2008). Neste sentido a elaboração dos mesmos deverá ser delicada, dado que estará em causa a imagem organizacional. Assim Cunha *et al.* (2012) cita o modelo AIDA (Atenção – Interesse – Desejo - Ação) de Redman & Mathews (1992) surgindo como linha orientadora. Numa fase inicial pretende atrair a atenção dos potenciais candidatos, de seguida suscitar o seu interesse, tanto para o anúncio como para o cargo, induzindo o desejo de ocupar esse mesmo cargo e levando à ação da candidatura.

As organizações tendem a recorrer ao recrutamento académico ambicionado obter candidatos de elevado potencial. Isto porque tipicamente são encontradas nestas instituições indivíduos bastante motivados e altamente qualificados (Shafique, 2012). Por norma são

realizadas parecerias entre as instituições de ensino e as organizações onde frequentemente os colaboradores se deslocam e realizam a divulgação de programas e de possíveis vagas em aberto.

A recomendação de colaboradores pode proporcionar excelentes perspectivas (Shafique, 2012). Dado que irá envolver todos os colaboradores, faz com que estes sintam que estão a participar no processo, procurando igualmente promover de forma eficiente a rede de contactos existente dentro da própria organização (Câmara *et al.*, 2001).

Outro método de recrutamento frequentemente utilizado na TAP Portugal é o *e-recruitment* sendo que este está intimamente interligado com o desenvolvimento das novas tecnologias. Segundo considerações de Cunha *et al.*, (2012) o recrutamento eletrónico é o processo de recrutamento realizado através da internet, via *e-mail*, ou qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas, e a realização de triagens de candidatos on-line. De facto, este método transformou o processo de recrutamento tradicional num processo colaborativo de tempo e espaço (Holm, 2012), visto que permite a rápida partilha da informação, prospeção e a receção de grandes quantidades de candidaturas.

Relativamente às bases de dados e candidaturas espontâneas, Peretti (2007) defende que este método garante a qualidade do processo de recrutamento, já que as candidaturas permanecem arquivadas nas bases de dados das organizações para posteriormente serem utilizadas caso faça sentido. Após a receção das candidaturas, estas serão oportunamente sujeitas a um tratamento adequado ao perfil da organização.

Importa frisar que não só a eficácia destes métodos, é distinta como depende do tipo de função para a qual se está a recrutar. Assim, deve estar presente a preocupação de as

adequar, tanto ao contexto organizacional, como ao nível da função, ponderando as vantagens e desvantagens que cada uma aufere.

Para encerrar esta fase do processo de recrutamento, realiza-se uma triagem curricular, listando os candidatos elegíveis para continuar no processo de seleção.

2.3- Seleção – definição e procedimentos

Segundo Pina e Cunha *et al.*, (2010), a seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/ atraídas, sendo que a escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, considerando igualmente as necessidades organizacionais com as dos candidatos.

De salientar que nesta fase, são definidos os critérios de seleção - traços de personalidade, determinados conhecimentos e experiência que o candidato possua - e procede-se à avaliação do possível *fit* organizacional do candidato. Até porque os melhores candidatos a um emprego são aqueles que não só possuem os conhecimentos necessários, capacidade, competências e perícia, mas também valores pessoais e características que sejam compatíveis com a própria cultura organizacional (Catanzaro, Moore, Marshall, 2010; McGinty & Reitsch, 1992), evitando assim um choque de expectativas.

Neste sentido, Kristof-Brown, Zimmerman and Johnson (2005 cit in. Makraiova et al., 2013) destacam a relação entre quatro níveis de *fit* organizacional: Indivíduo-Função, Indivíduo-Organização, Indivíduo-Grupo e Indivíduo-Supervisor. A combinação dos quatro níveis representa a situação ideal para abraçar todos os aspetos do ambiente de trabalho. Porém, os níveis Indivíduo-Função e Indivíduo-Organização assumem maior importância.

O primeiro está relacionado com a aptidão que um indivíduo deve possuir para o desenvolvimento correto das suas funções, já o segundo está relacionado com o reconhecimento de congruência entre o indivíduo e os valores organizacionais. Os restantes dois níveis são considerados complementares aos anteriores (Makraiova et al., 2013).

Para além disso, de acordo com os mesmos autores Kristof-Brown, Zimmerman and Johnson (2005 cit in. Sutherland&Wöcke,2011) existe uma forte correlação entre a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, resultante de um forte *fit* no nível Indivíduo-Função. Por outro lado, quando não existe um forte *fit* neste nível, maior é a possibilidade do colaborador desistir da função.

2.3.1- Instrumentos de Seleção

Para identificar as características dos candidatos é conveniente usar várias técnicas de seleção em simultâneo e analisar os seus resultados, antes de se tomar uma decisão definitiva sobre o indivíduo mais adequado para a função (Cunha et al., 2010:233).

De facto existem inúmeras técnicas e instrumentos de seleção aos quais podemos recorrer: testes individuais e provas de grupo, análise do *Curriculum Vitae*, *assessment centers*, entrevistas, provas de simulador, testes médicos, entre outros. São frequentemente utilizadas pela TAP Portugal as técnicas anteriormente mencionadas, com exceção dos *assessment centres*. Este método permite colocar o indivíduo numa situação muito aproximada à função real, através de exercícios, testes e entrevistas, que de certa forma irão predizer o seu desempenho futuro.

Os testes individuais pretendem aferir aptidões particulares como a inteligência, personalidade, conhecimentos técnicos ou de cultura geral, capacidades físicas etc. Segundo Noronha & Vendramini (2003) estes têm sido entendidos como instrumentos

auxiliares na coleta de dados, que juntamente com as demais informações organizadas (...) auxiliam a compreensão do problema estudado, de forma a facilitar a tomada de decisões. De referir que alguns destes testes têm vindo a ganhar aderência ao longo do tempo, sendo ilustração desse facto, a recente adesão aos testes de personalidade em função dos testes cognitivos. (Gellatly, Goffin, Jackson, Meyer, & Paunonen, 1991; Bergin, Ferris & Gilmore 1986) (Nelson, 1997:46). São igualmente passíveis de aplicar as provas de grupo onde se pretende averiguar o papel do indivíduo no grupo. Isto é, apreender a sua capacidade de relacionamento com o outro, a sua capacidade de argumentação e de resolução de problemas, tal como a sua capacidade de liderança, entre outros fatores pertinentes e decisivos para o contexto organizacional.

Relativamente às provas de simulador, é de destacar que são aplicadas a funções específicas, pois, permitem identificar competências que de outra forma não seria possível. Estes testes focalizam-se mais no “saber-fazer” do que no “conhecer”, bem como se baseiam igualmente na premissa, segundo a qual a forma mais apropriada para prever o trabalho futuro é observar o comportamento em situações similares (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

A análise do *Curriculum Vitae* é a fonte mais simples de obtenção de informação do/a candidato/a e de acordo com Robertson & Smith (2001 cit. in Pina e Cunha *et al.*, 2010), assume um papel de filtro dos/as candidatos/as que não reúnem os requisitos necessários para a função.

São de destacar as entrevistas como um dos instrumentos mais valorizados. Apesar de se tratar de um momento de avaliação, essencialmente, ao nível comportamental, permitem uma enorme coleta de informações sobre o candidato, para além de que

possibilitam a interação entre duas (ou mais) pessoas, dando a oportunidade do candidato conhecer a organização, e onde negociações podem ser estabelecidas entre as partes (Bartram, 2000). Recomenda-se, ser iniciado, nesta fase, o ajustamento de expectativas, fornecendo informações claras sobre a função, a organização e o desenvolvimento de carreira do indivíduo.

É fundamental optar pelos métodos mais valiosos, ou seja, aqueles que detêm mais poder preditivo do desempenho futuro, e que obviamente estejam enquadrados com a função.

Posteriormente reúne-se a informação obtida referente ao candidato, seguindo-se uma análise cuidadosa e criteriosa para se proceder à escolha do candidato, sendo que este deve ser o mais adequado possível à função.

2.3.2 Avaliação do Processo de Seleção

A capacidade de selecionar o capital humano eficiente e eficaz tem sido encarado como uma das bases dos Recursos Humanos, assim como um veículo do sucesso organizacional. No entanto, é também nesta fase que os erros de seleção são mais propícios de ocorrer (Wöcke 2011). Já para não mencionar os custos e a perda de tempo relativos a um processo de Recrutamento e Seleção ineficaz.

Assim, com o intuito de prevenir esses erros Torrington et al. (2005), defende que seria conveniente realizar a uma avaliação do processo de R&S. Este deve ser avaliado numa ótica holística, auditando-se as fontes (utilidade, adaptação, acessibilidade e custo), os custos e ainda o número e qualidade dos indivíduos recrutados. Neste sentido, destacam-se alguns indicadores gerais que proporcionam a avaliação ao nível do processo de seleção:

adequação da pessoa ao cargo e decorrente satisfação com o mesmo; rapidez do colaborador em ajustar-se às funções; menores investimentos ou esforços em formação, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo; maior estabilidade do pessoal; maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal e melhoria das relações humanas pela elevação do moral.

De facto, apenas deste modo é possível averiguar em que medida o recrutamento alcançou os resultados esperados e apurar o que é necessário melhorar em futuros processos.

2.4 – Súmula conclusiva

Neste ponto pretende-se realizar uma breve súmula conclusiva acerca da teoria anteriormente explanada, assim como fazer uma ponte para o próximo capítulo.

No que refere à GRH, esta é uma disciplina que tem atravessado diversas transformações, estando estas diretamente relacionadas com a necessidade das empresas incrementarem a sua capacidade competitiva e valorizarem o seu capital humano. É cada vez mais imprescindível a vertente estratégica da GRH, em que as práticas devem estar em sintonia e devidamente alinhadas com o ADN da empresa, visão e missão, valores, cultura organizacional, objetivos e políticas implementadas.

Um bom desempenho ao nível dos processos de Recrutamento e Seleção é de extrema importância para as organizações, visto que estes garantem a atração e escolha dos indivíduos mais talentosos, que irão impactar no desempenho futuro da empresa.

Após esta abordagem teórica pretende-se averiguar como é que a empresa em questão procede à adequação entre as premissas teoricamente válidas e as alternativas de natureza prática.

3- Enquadramento Prático

3.1- História

A TAP Portugal nasce a 14 de Março de 1945 com a denominação de Secção de Transportes Aéreos, pela mão de Humberto Delgado.

No início da década de 60, a TAP realiza o primeiro voo entre Lisboa e Porto Santo, inaugura o Voo da Amizade, entre Lisboa e o Rio de Janeiro bem como a ligação Lisboa-Goa. Paralelamente, a TAP entra definitivamente na era do jato e consolida as rotas para Genebra, Munique e Frankfurt. Nos anos 70, destaca-se o facto de a companhia ser premiada através de uma Medalha de Ouro de Mérito Turístico. Nesta altura, a TAP encontrava-se a operar com 32 aviões tecnologicamente avançados para mais de 40 destinos em quatro continentes. Na sequência do fim do regime Salazarista e das várias mudanças que ocorreram nesse período histórico, a empresa torna-se pública, atravessando algumas dificuldades ao nível financeiro.

Posteriormente a estas alterações, a companhia tenta recuperar no seguimento dos anos 80. No final da década de 90, é atribuído à empresa mais um prémio, neste caso o PTA (Portugal Turismo e Atualidade) pela revista *Gente e Viagens* e, simultaneamente, é desenvolvido o *website* da companhia (1996).

A década de 2000 foi assinalada por um projeto de modernização, com o intuito de construir e desenvolver três áreas de negócio – Transporte Aéreo, Handling e Manutenção e Engenharia. Ao mesmo tempo a empresa vê contemplada a sua entrada na Star Alliance, surgindo um novo ciclo. Destaca-se igualmente a criação da Classe Executiva, e o facto da

empresa se tornar parceira da companhia Portuguesa Portuguesa. Neste sentido, emergem alterações significativas: é modificado o logótipo e o nome da empresa - TAP Portugal – e, é eleito o Eng.º Fernando Pinto, CEO da TAP, como Presidente da Associação de Companhias Aéreas Europeias para o ano de 2005.

O ano de 2006, resultou numa época de consolidação no plano de diversos acordos comerciais, bem como atribuição de prémios para a companhia aérea nacional. Em 2007 é concretizada a operacionalização da TAP e da PGA, resultado na aquisição desta.

Ao longo dos anos seguintes, a TAP Portugal continua a ser distinguida com inúmeros prémios em diversas categorias: entre 2007 e 2009, é considerada a décima Companhia Aérea mais segura do mundo e “Melhor Companhia Aérea” pelo quarto ano consecutivo, ao mesmo tempo que a Star Alliance – da qual a TAP é membro integrante – é eleita a Melhor Aliança de Companhias Aéreas pela terceira vez consecutiva. Adicionalmente, a companhia foi sendo diferenciada com vários prémios no âmbito da eficiência energética e ambiental, nomeadamente, o Prémio “Planeta Terra”, atribuído pela UNESCO em 2010.

Em 2001 a empresa ressentiu-se das consequências da crise económica e vivenciou um clima de incerteza devido a uma possível privatização.

O presente ano de 2016 caracteriza-se por um ano de mudança em que a “nova TAP é uma realidade”. A companhia foi vendida e foi desenvolvido um conjunto de novidades bastante relevantes, tanto para empresa, como para os seus clientes. Destaca-se a renovação da frota da PGA, com a aquisição de oito novos aviões ATR72 e nove Embraer 190, que

irão permitir aumentar os níveis de conforto e eficiência. Aliada a esta renovação de frota, urge a marca TAP Express que substitui a Portugália PGA Airlines. Acresce a implementação da Ponte Aérea que irá interligar o Porto a Lisboa, ambicionando uma conectividade total entre toda a rede, bem como o lançamento de voos diretos e diários de Lisboa para Nova Iorque (Aeroporto JFK) e Boston (Aeroporto de Logan).

Através desta breve contextualização histórica da empresa, é possível compreender o esforço despendido pela TAP Portugal numa tentativa de evoluir em diversos aspetos, salienta-se o investimento na qualidade do serviço, inovação e satisfação para com o cliente.

3.2- Caracterização da Empresa

A TAP Portugal é a companhia aérea Portuguesa líder de mercado e membro da Star Alliance desde 14 março de 2005. Foi eleita “Companhia Aérea Líder Mundial para África”, “Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul” e a “Melhor Companhia Aérea da Europa” desde 2011 até 2015. Tem como foco da sua atividade a prestação de serviço de transporte aéreo de passageiros e carga numa dimensão internacional, voando para 75 destinos, em 34 países, operando em 3 continentes diferentes (Europa, África e América). De referir que esta empresa representa uma atividade económica que ocupa uma parte muito significativa da população ativa (aproximadamente 7000 indivíduos), contribuindo desta forma não só para a criação de riqueza, mas também, para a aproximação dos povos e culturas.

3.3- Visão, Missão e Valores

Relativamente à visão da empresa, passa principalmente por desenvolver a sua atividade na prestação de serviços de suporte e gestão, contribuindo para a melhoria da rentabilidade do Grupo TAP, através de um posicionamento concorrencial, pelos padrões elevados de qualidade e eficácia, e com objetivos de melhoria contínua e de excelência funcional. De facto, a conservação do carácter português da marca da Companhia e o serviço de qualidade como conceito básico têm sido o principal motor de estratégia da TAP ao longo dos últimos anos. Assim, a sua missão é tornar-se cada vez mais, numa referência internacional, estabelecendo as melhores parecerias de forma a diferenciar-se pela sua eficiência e acima de tudo qualidade de serviços como já anteriormente mencionado.

Para alcançar tanto a visão como a missão é imprescindível agir de acordo com os valores que são definidos pela empresa, neste caso especificamente, pela excelência funcional, pelo foco no cliente interno, na cultura de serviço ao cliente, no foco da qualidade do serviço prestado, espírito de negócio e ainda o reforço do trabalho em Equipa. De facto, pode esperar-se da TAP Portugal uma atitude de braços abertos, orientação permanente para a qualidade e satisfação do cliente, o respeito pelas pessoas, pelo ambiente e pela comunidade, a valorização dos seus trabalhadores, o compromisso entre modernidade, segurança, qualidade e redução de custos, a responsabilidade e confiança, a comunicação transparente, a criação de relações fortes com parceiros nacionais e mundiais, a aplicação, desenvolvimento e indução de Tecnologias avançadas e uma divulgação positiva da imagem de Portugal.

3.4- Estrutura Organizacional

Aquando a apresentação da empresa, é relevante mencionar sua a estrutura. Mintzberg (2010) considera que o agrupamento de fatores situacionais e parâmetros de *design* determinam a estrutura organizacional de uma entidade eficaz, devendo, para isso, haver consistência entre esses elementos. De referir que as organizações devem adequar e re (pensar) a sua estrutura organizacional, procurando alcançar a modernidade interligada ao conhecimento. Devem igualmente fomentar um maior contacto entre grupos, resultando assim no aumento da complexidade interna das organizações.

De facto, este ano a companhia tem sofrido algumas alterações, sendo ilustração disso a bastante recente reestruturação da sua macro- estrutura. A TAP Portugal deixa de ter as três áreas de negócio: TAP Transporte Aéreo, TAP Serviços e TAP *Maintenance & Engineering*, que operavam quase de forma independente entre si, e são criadas áreas transversais a toda a empresa. Especificamente, Vendas e Distribuição, Marketing e Comunicação, Rede e Gestão da Receita, Operações, Maintenance, *Repair & Overhaul*, Finanças, Recursos Humanos, IT, Serviços Gerais e Gestão de instalações e ainda o Gabinete Jurídico.

3.5-Estrutura do Departamento de GRH

Para além da estrutura da empresa é igualmente pertinente compreender a estrutura do departamento de GRH, uma vez que foi onde realizei o estágio referente ao presente relatório.

A Gestão dos Recursos Humanos faz parte da estratégia empresarial da TAP, promovendo a excelência do desempenho para atingir os objetivos de sucesso. Assim, esta

área encontra-se dividida em quatro departamentos: Gestão do Talento, onde se inclui o *Employer Branding*, o Recrutamento e Seleção, as Remunerações e Benefícios, a Formação Profissional e o Serviço Social; Coordenação de RH no negócio; Relações laborais e ainda operações de RH, composto por informação de Gestão, *Travel Office* e ainda a Administração de Pessoal e Vencimentos¹.

Como mencionado anteriormente, o estágio que está a ser objeto deste relatório, realizou-se no departamento da Gestão de Talento, especificamente, na área do Recrutamento e Seleção. Deste modo, a sua missão passa por assegurar uma gestão eficaz dos Recursos Humanos do grupo, fomentando o desenvolvimento de competências técnicas e sociais de todos os trabalhadores, e definir políticas comuns e instrumentos que permitam controlar a implementação dos processos de recursos humanos. A TAP aposta em candidatos criativos, inovadores, dinâmicos, responsáveis, disponíveis e entusiastas, cuja competência pessoal e técnica acrescentem uma mais-valia à empresa.

Existem igualmente diversas políticas de Recursos Humanos implementadas, como por exemplo, a formação contínua dos trabalhadores e atualização de conhecimentos.

¹ Consultar Anexo 8.1

4- Atividades desenvolvidas

4.1-Tarefas técnicas

Durante o meu período de estágio auxiliei ativamente vários processos de Recrutamento e Seleção, sendo que cada um deles representava especificidades distintas. Neste sentido, estive envolvida no processo de recrutamento para Assistente de *Contact Center*, Técnico de Manutenção de Aeronaves (TMA), Pilotos, Chefes de Grupo e ainda Especialista de Engenharia. Neste capítulo apenas irei aprofundar os três primeiros mencionados.

Geralmente as necessidades de recrutamento, premência de colocar novos colaboradores na organização, são reportadas à Gestão de Talento, especificamente, à área de Recrutamento e Seleção através de diversos clientes internos da TAP Portugal. Uma vez identificada a necessidade e feito o contato supra mencionado, dá-se início ao processo de Recrutamento e Seleção. Note-se que o processo orienta-se em várias fases, sendo cada uma delas eliminatória. Sempre que os candidatos ficam apurados numa das fases, são convocados para a seguinte.

4.1.1 *Contact Center*:

Na área das vendas e distribuição surgiu a necessidade de recrutar Assistentes de *Contact Center*, tendo sido este o primeiro processo que acompanhei.

As funções deste colaborador consistem em esclarecer informações respeitantes à operação comercial, venda de bilhetes, horários dos voos, irregularidades operacionais e correspondentes reencaminhamentos de tráfego de passageiros e respetivas proteções de reservas, entre outros aspetos. Assim, ressaltam algumas *hard skills* que os candidatos

devem possuir, tais como, domínio fluente de Português, Inglês e outro idioma (preferencialmente, Alemão ou Italiano ou Francês dado que são estes os idiomas que no momento estavam em carência), no mínimo o 12º ano de escolaridade e conhecimentos de informática na ótica do utilizador. Para além destas, existem várias *soft skills* que são igualmente consideradas essenciais para o desempenho da função, particularmente, boa capacidade e facilidade de relacionamento, capacidade de comunicação, sentido de responsabilidade, proatividade, saber ouvir e procurar compreender os outros e ainda capacidade de decisão.

Uma vez identificado o perfil do candidato pretendido, é ponderado que tipo de recrutamento será utilizado. Neste caso, recorreu-se ao **recrutamento externo** sendo que das técnicas de recrutamento (mencionadas no enquadramento teórico), numa primeira fase, centrou-se no *e-recruitment*, fazendo a publicação de anúncio² exclusivamente na *Turijobs* - *site* de emprego e hotelaria - tendo sido uma escolha mais direcionada para os profissionais da área, durante cerca de duas semanas. Numa segunda fase, e como não foram atingidos os resultados pretendidos, colocou-se o mesmo anúncio diretamente no *site* da TAP Portugal, durante um período de tempo mais alargado, tendo como o objetivo chegar a um maior número de indivíduos. Numa outra perspetiva, foram igualmente consideradas referências de colaboradores.

Após a receção das candidaturas, é feita uma **triagem dos *Curriculum Vitae*** que obedecem ao potencial exigido. Neste caso, domínio dos idiomas anteriormente mencionados. Simultaneamente, é criada uma base de dados onde são registadas todas as

² Consultar anexo 8.2.1

informações sobre os candidatos (nome, contactos, habilitações literárias, etc.), para além dos resultados das provas, que vão sendo realizadas ao longo do processo seletivo.

A fase seguinte são as **entrevistas de pré-seleção** que, essencialmente, permitem avaliar se o candidato preenche os requisitos necessários, bem como a respetiva motivação para a função. É de salientar que estas entrevistas são compostas por um Júri: um especialista de línguas, com o intuito de testar o nível dos candidatos, um colaborador do Departamento dos Recursos Humanos e ainda o supervisor do *Contact Center*. Uma das minhas funções durante esta fase do processo passava por realizar o preenchimento da ficha de pré-seleção, onde existem parâmetros que se pretendem avaliar numa escala de *likert* (0-5) através da observação e de uma análise de conteúdo, como a experiência profissional, capacidade de comunicação, expressão verbal, entusiasmo, iniciativa e a motivação. À posteriori, é calculada a média ponderada dos itens, caso o resultado seja igual ou superior a 3, o candidato é considerado apto, passando a fase seguinte. Isto se a classificação da prova linguística (avaliada de 0-20) for igualmente positiva.

A **avaliação do potencial do candidato** é uma das fases de extrema importância e que sucede à pré-seleção. É geralmente composta por testes psicométricos, uma prova de grupo e uma entrevista com uma psicóloga da área de Recursos Humanos. De referir que a bateria de testes aplicada difere tendo em conta a função para a qual se está a recrutar. Neste sentido, foi aplicada uma bateria específica de testes aos candidatos em que as dimensões avaliadas foram: o raciocínio dedutivo, o raciocínio lógico, o raciocínio

concreto, o raciocínio verbal, a aptidão percetiva e por fim a atenção/rendimento de trabalho e capacidade de concentração.³

A **dinâmica de grupo** é aplicada em seguida, numa sala apropriada em que as cadeiras estão dispostas de forma a facilitar a comunicação entre os candidatos e a troca de ideias, deve ser aplicada preferencialmente, no mínimo a seis pessoas. É introduzida uma determinada situação ⁴, que por sua vez, deve ser lida individualmente. De seguida é solicitado que os candidatos cheguem a uma solução para o problema, tendo que discutir e argumentar em grupo, com o intuito de obterem um consenso sem que haja votação. Neste contexto, são avaliados pelas psicólogas que tentam captar alguns traços de personalidade (in)desejados e comportamentos de foro interpessoais fundamentais para o desempenho da função.

De seguida realizam-se **entrevistas individuais**, semiestruturadas, em que as psicólogas procuram desenvolver um contacto com o candidato para aprofundar informações pertinentes da sua personalidade e dos seus comportamentos. Inicialmente, questionam-se dados demográficos do candidato, percurso académico e profissional, a motivação para a função a que se candidata e posteriormente, foca-se em relações intra e inter pessoais bem como nos traços de personalidade. De referir que tive a oportunidade de observar várias vezes as entrevistas, realizadas pelas diferentes psicólogas, captando diferentes métodos para abordar tópicos semelhantes.

³ Consultar anexo 8.3

⁴ Consultar o anexo 8.4

No fim destes procedimentos é produzido um **relatório final da avaliação** realizada, no qual tive a oportunidade de colaborar ativamente. A fase seguinte é constituída por **exames médicos** na USC -unidade de cuidados médicos existente na TAP Portugal - e, caso os testes contenham resultado positivo seguem para um curso de Formação. O curso de **Formação** tem a duração de duas a três semanas e visa transmitir ferramentas necessárias, aos candidatos para o desenvolvimento correto da função, sendo que à semelhança das outras fases esta é igualmente eliminatória. Posteriormente, os candidatos são hierarquizados e são admitidos aqueles que auferiram os melhores resultados ao longo do processo. Os restantes ficam em bolsa para o caso de existir necessidades futuras. É importante destacar que relativamente aos candidatos que vão sendo eliminados do processo, é enviado um *e-mail* com essa informação, salientando a possibilidade de serem integrados em novas oportunidades.

4.1.2 Técnico de Manutenção de Aeronaves (TMA)

A área Maintenance, *Repair & Overhaul* é a que frequentemente tem mais necessidades de recrutamento visto tratar-se da área core do negócio. Assim, outro processo que tive a oportunidade de acompanhar de A-Z foi o recrutamento dos técnicos de manutenção de aeronaves (TMA).

O perfil pretendido passa por candidatos que tenham 12º ano ou equivalente oficial de curso profissional, com especificidade na área da manutenção, sendo que deve ter bons conhecimentos de inglês, matemática e física e idade até 24 anos ou 27 com experiência relevante. À semelhança do processo anterior, recorreu-se ao **recrutamento externo**, utilizando diferentes **técnicas** dado que o público-alvo é diferente. Neste sentido, optou-se

por fazer a divulgação deste processo num contato direto com algumas instituições de ensino, minuciosamente, Cenfim, ATEC, IEFP Setúbal, Escola Secundário Gago Coutinho (Alverca), IEFP Évora e Escola Secundária Gabriel Pereira (Évora). Optou-se por este método uma vez que permite captar jovens atualmente a frequentar os cursos relacionados com a área para o qual estamos a recrutar, havendo assim uma maior aproximação ao perfil pretendido. Para além de que estando em contacto direto permite o esclarecimento de dúvidas, divulgação de informações oportunas.

Como não se alcançou o número de candidaturas suficientes recorreu-se ao *e-recruitment*, colocando-se um anúncio⁵ no *site* da TAP Portugal possibilitando chegar a um maior número de pessoas.

Congregadas as candidaturas, realiza-se a **triagem curricular** dos perfis que obedecem ao potencial exigido, convocando-os para a seguinte fase. Adicionalmente, é criada nesta fase a base de dados do processo.

Neste processo existe a necessidade particular de procede-se à **realização de várias provas**: matemática, física, português e inglês, com o intuito dos candidatos comprovarem os seus conhecimentos. Foram convocados cerca de 50 candidatos, existindo uma tendência colossal para a maioria ficar eliminada no imediato. Assim, tive a oportunidade de participar tanto na preparação, como na vigilância e correção de algumas provas. Como inicialmente previsto, apenas 20 candidatos se tornaram aptos para prosseguirem à seguinte fase.

⁵ Consultar anexo 8.2.2

Aquando a **avaliação do potencial** dos candidatos, para além dos testes psicométricos, da prova de grupo e da entrevista com a psicóloga do departamento de Recursos Humanos, acrescenta-se testes de psicomotricidade. Isto porque o desempenho desta função requer certas habilidades motoras e destreza de movimentos.

Relativamente aos **testes psicométricos**, estes foram obviamente ajustados à função de TMA. Neste sentido optou-se pela bateria de testes BPR-5, composta por testes que para além de medir o raciocínio dedutivo, o raciocínio verbal, a aptidão percetiva e a atenção/rendimento de trabalho e capacidade de concentração, avalia ainda, o raciocínio abstrato, o raciocínio mecânico, o raciocínio espacial e o raciocínio numérico.⁶

De seguida decorre a **prova de grupo** e a **entrevista individual**, sendo que estas ocorrem à semelhança do processo anterior. São convocados para a **prova de psicomotricidade** os candidatos que ficaram aptos na fase anterior.

A *Motor Performance Series* (MLS) consiste numa prova psicométrica, que teve oportunidade de aplicar aos candidatos a este cargo, tem a duração de vinte minutos e é aplicada individualmente. São avaliados parâmetros como as aptidões motoras finas, precisão, segurança das mãos, destreza manual e dos dedos, velocidade do braço e mãos e coordenação bi-manual. Estes exercícios em primeiro lugar são realizados com a mão direita, seguidamente com a mão esquerda e finaliza-se com ambas as mãos.

Após a avaliação referente ao potencial do candidato, são elaborados os **relatórios finais de avaliação psicológica** que, como já referido previamente, é onde consta toda a

⁶ Consultar anexo 8.3

informação relevante do candidato, desde aspetos demográficos aos resultados obtidos nas provas.

Como outra fase deste processo, surgem as **entrevistas finais**, realizadas na área da Maintenance, *Repair & Overhaul*, por terem maior proximidade/conhecimento do perfil em questão e por ser a área onde o colaborador irá estar inserido. Após esta validação dos candidatos, tendo obviamente em consideração os relatórios realizados, elegem-se os candidatos apropriados para prosseguir à última fase, o curso de **formação**. Este curso, tem a duração de sete a nove meses, no qual são lecionadas aulas teóricas e práticas de várias temáticas relevantes para o desempenho desta função. Enquanto estagiária tive a oportunidade de assistir a uma parte da formação, especificamente aos Fatores Humanos, em que existe a preocupação de alertar os candidatos tanto para a cultura organizacional, como para a importância da função que irão desempenhar, estimular o *team-building*, ressaltar a importância da comunicação, entre outros aspetos. Posteriormente são realizados testes às diversas matérias lecionadas e ficam válidos para contratação aqueles que reunirem bons resultados.

4.1.3 Pilotos

Devido às alterações que a TAP Portugal tem vindo a ultrapassar, surgiu a oportunidade de alguns Pilotos da PGA concorrerem à TAP Portugal, tratando-se, deste modo, de um **processo interno**, pelo que os colaboradores tiveram acesso a esta informação através de uma circular interna.

O primeiro procedimento a ter em conta é a elaboração do **Regulamento do Concurso** que permite criar um *tableau de bord* com a calendarização do mesmo, incluindo

os prazos limite de entrega de candidaturas, as fases do processo, duração de provas, entre outros aspetos cruciais.

A candidatura de um Piloto é mais extensa do que as restantes categorias sendo necessário a entrega de documentos específicos e, conseqüentemente, proceder à validação dos mesmos. Após a receção de vinte e três candidaturas deu-se então continuidade ao processo que se desenrola através de várias fases seguidamente explicitadas.

A primeira fase caracteriza-se pela **hierarquização dos candidatos**, são somados pontos nesta avaliação nos seguintes critérios: a idade, o número total de horas de voo, as qualificações, o nível inglês aeronáutico e as habilitações literárias, sujeitos a diferentes pontuações e ponderações que, posteriormente, resultam numa lista provisória dos candidatos pré-selecionados, a qual é afixada para consulta. Findo o prazo de receção de reclamações elabora-se uma lista definitiva.

A seguinte fase corresponde às provas de **avaliação de potencial dos candidatos**. Em primeiro lugar realiza-se uma **avaliação aeronáutica**, consistindo numa prova técnica onde se pretende averiguar os conhecimentos dos candidatos. Esta prova é realizada na área das Operações, por terem uma maior proximidade e elevado conhecimento das componentes técnicas. Após estarem aptos à próxima fase, inicia-se a **avaliação psicológica** dos candidatos – procedimento semelhante aos anteriores processos descritos - testes escritos, prova de grupo, entrevista individual com psicóloga e testes de psicomotricidade.

No que refere aos **testes escritos** foi utilizada uma bateria de testes com um maior grau de exigência e especificidade, avaliando-se: a aptidão percetiva, o raciocínio dedutivo, o raciocínio prático e o verbal, já mencionado anteriormente. Acrescente-se testes que medem as seguintes componentes: a atenção alternada, a atenção concentrada, a atenção dividida, a atenção geral, o raciocínio numérico-lógico dedutivo, o raciocínio analítico-espacial, a memória visual, a aptidão informática/codificação, a aptidão informática /diagramas, a memória a curto e médio prazo e o raciocínio espacial/tri-dimensional.⁷ É também realizado o *Pilot Screen*, um teste computadorizado que pretende avaliar a memória a curto e a médio prazo, em situações reais e compreender a capacidade de orientação a partir de determinadas coordenadas.

De seguida os candidatos realizam a **prova de grupo**, também esta ajustada. É apresentado um texto “ A situação” em que o avião se despenha e os candidatos devem ordenar quinze objetos de acordo com a importância para sobreviver, tendo em conta três aspetos: os candidatos são as pessoas envolvidas na situação, a equipa acordou em manter-se junta e todos os objetos estão secos e em boas condições. Numa primeira fase os candidatos preenchem a sua própria listagem e, de seguida discutem e produzem a lista definitiva. Posteriormente efetuam a **entrevista individual** com a psicóloga.

Relativamente aos **testes de psicomotricidade**, neste processo é executada a prova do *Wombat*. De referir que esta prova é bastante completa e aproximada da realidade, mede parâmetros como: a atenção concentrada, a atenção seletiva/reação de vigilância, a resistência ao *stress* reativo, a atenção difusa/ percepção do espaço, a atenção

⁷ Consultar anexo 8.3

difusa/perceção do movimento, a capacidade de processamento da informação, a tolerância e resistência à frustração e ao *stress*, a capacidade de recuperação do stress, a capacidade de planeamento para gerir um sistema, a capacidade para interagir com informações do ATC, a capacidade para monitorar um painel de controlo, e para finalizar, a perceção reativa/pé-mão.⁸

Finda esta fase são elaborados os **relatórios finais de avaliação psicológica**, nos quais os candidatos com bom aproveitamento, permanecem aptos para a última fase. Sendo que esta fase é constituída por uma **prova de simulador** de voo e uma **entrevista final** composta por um júri específico: o Diretor de Operações de Voo, o Diretor de Pilotos e Frota, o Diretor de Treino e Instrução e a Responsável do Departamento de Recursos Humanos, na qual procedem a escolha dos candidatos a contratar, terminando deste modo este longo processo.

4.2- Tarefas administrativas:

Para além das atividades supra mencionadas, é ainda importante referir outro conjunto de atividades de cariz mais administrativo que analogamente realizei ao longo do estágio, e que estão intimamente relacionadas com as anteriores.

Existe frequentemente a necessidade de executar o arquivo inerente a cada processo, onde constam documentos como o CV, certificado de habilitações, registo criminal e fotocópia do cartão de cidadão. Para além disso é imprescindível fazer a gestão das bases de dados dos vários concursos, isto é, criar e atualizar as mesmas.

⁸ Consultar Anexo 8.3

Outra das tarefas está relacionada com necessidade de proceder às convocatórias dos candidatos, por via telefónica ou *e-mail*, para a realização das entrevistas - tanto de pré-seleção como finais -, para as provas de Psicologia ou Psicomotricidade, para as provas de Línguas e até proceder à marcação dos exames médicos.

De referir que nestas tarefas administrativas constam igualmente a impressão dos acordos de formação e certificação de que estes eram devidamente assinados pelos candidatos, a realização da admissão dos novos colaboradores, onde estes tinham de preencher diversos documentos, designadamente, dados pessoais, o impresso do seguro de saúde, o impresso da Segurança Social, os dados bancários e um inquérito pessoal com as experiências profissionais anteriores, ressaltando os motivos de saída.

Acrescenta-se também, a responsabilidade de gerir a caixa de *e-mail*, sendo necessário responder a todo o tipo de questões, tais como: aberturas de concursos e regulamentos dos mesmos, candidaturas espontâneas, onde era necessário verificar se o candidato estava inscrito na plataforma disponível no *site* da TAP Portugal ou não, sendo que se não estivesse, sugerir que o fizesse, pois, só desta forma os candidatos podem ser considerados para os processos.

5- Análise das Práticas de GRH à Luz do Enquadramento Teórico

Neste capítulo contrasta-se a observação realizada na organização, com as práticas registadas na revisão de literatura.

Ao nível do Recrutamento e Seleção na TAP Portugal, pode-se comprovar que este é um processo relativamente completo, seguindo as fases mencionadas no enquadramento teórico. No que se refere especificamente ao tipo de recrutamento, é de salientar que nesta empresa ocorrem tanto processos internos como externos. Este facto é uma mais-valia, uma vez que os primeiros possibilitam o proveito do potencial humano existente na empresa, contribuindo para a motivação e desenvolvimento profissional dos colaboradores, enquanto os segundos permitem introduzir “sangue-novo” na empresa, originando novas ideias, metodologias ou competências que enriquecem a mesma.

Relativamente aos métodos de recrutamento, estes são adequados e variam consoante a função para a qual se está a recrutar, tal como sugerem os teóricos. Destaca-se o *e-recruitment*, um método cada vez mais utilizado pelas empresas devido ao seu baixo custo e à elevada quantidade de candidatos que permite alcançar. As referências dos colaboradores é uma técnica bastante vantajosa para a TAP Portugal, dado que os colaboradores, melhor do que ninguém, sabem transmitir a cultura organizacional e identificar claramente as competências que os candidatos devem possuir. Para além de que explora as redes de contactos existentes e representa uma poupança de recursos. O recrutamento académico resulta na procura de potenciais candidatos bem como na divulgação da empresa e de oportunidades existentes. São igualmente consideradas as candidaturas espontâneas que vão sendo recebidas.

É de ressaltar que na TAP Portugal é atribuído um forte enfoque ao processo seletivo, sendo utilizadas várias técnicas que se vão completando, possibilitando maior conhecimento sobre as *skills* dos candidatos. Primordialmente destaca-se a entrevista, que tal como mencionado anteriormente, é o momento em que se fornece informações sobre a vaga em causa e, igualmente, onde se avalia a motivação e o *fit* do candidato. A título de sugestão, penso que seria pertinente proceder a uma sensibilização de Recursos Humanos para alguns colaboradores. Isto é, frequentemente as entrevistas são compostas por um variado leque de jurados, sendo que nem todos têm conhecimento desta área. De facto, considero que seria uma vantagem consciencializar estes profissionais, destacando algumas das práticas mais comuns do Recrutamento e Seleção, concedendo algum *know how*, com o intuito destes saberem como proceder em determinadas ocasiões, aumentando assim a qualidade das entrevistas.

Posteriormente são utilizados testes de Psicometria e Psicomotricidade, provas de grupo, simulações e exames médicos, resultando informações pertinentes para o desenvolvimento das tarefas futuras. Note-se que a aplicação das técnicas de seleção requer um grande cuidado e rigor, apanágio das técnicas que laboram no departamento. Ao longo dos processos, existe de facto uma constante preocupação com os testes utilizados, evitando-se que os candidatos repitam os mesmos. No entanto, seria benéfico adotar novos modelos. Tendo em conta a era ecológica em que nos encontramos, seria interessante alterar o método de “papel e caneta” para as novas tecnologias, recorrendo ao computador. Certamente que esta sugestão representa um elevado custo numa fase inicial, contudo representará também diversas vantagens a longo prazo, nomeadamente, a redução do gasto

de papel, a redução de tempo na aplicação, correção e na realização dos relatórios finais, como ainda permite aquisição de testes avançados e constantemente atualizados.

A TAP Portugal inclui nos seus processos de Recrutamento e Seleção uma fase de Formação. De facto, esta empresa é bastante reconhecida devido à elevada qualidade dos seus fatores humanos e constante aperfeiçoamento e atualização das técnicas diariamente utilizadas. Porém, aquando uma reflexão mais profunda sobre este tema, constatei que numa ótica de poupança de recursos, faria sentido apostar fortemente na formação dos colaboradores, após a contratação dos mesmos. Note-se, ao tratar a formação como uma fase eliminatória, a empresa está a investir diversos recursos em indivíduos que poderão não ser admitidos. Assim, se a formação fosse aplicada aos recém-colaboradores a probabilidade de ter algum retorno no investimento realizado seria maior, para além de permitir que a formação seja alinhada com os objetivos e necessidades da empresa.

De destacar que não existe uma avaliação global do processo, como a literatura sugere. Esta é de facto uma medida importante na prevenção de alguns erros que podem ocorrer ao longo dos processos de R&S. Isto é, sendo esta uma das principais dimensões da GRH que influencia o desempenho da organização, há que proceder a esta avaliação para se evitar determinados desperdícios, designadamente, em formação, em substituição dos recém-colaboradores e até mesmo referente ao tempo que é dispensado para fazer e refazer os processos. Após a admissão do colaborador não existe qualquer feedback sobre o mesmo, assim uma sugestão de melhoria ao processo seria realizar entrevistas de acompanhamento, uma vez que são uma fonte rica de informação. Neste âmbito, procurava-se compreender a adequação do indivíduo ao cargo e decorrente satisfação do

colaborador, a rapidez deste em ajustar-se as suas funções e devida integração na empresa, quais as expectativas e motivações futuras, dificuldades sentidas, entre tantos outros aspetos relevantes

Numa outra perspetiva, aspetos relacionados com a logística do espaço deveriam ser melhorados. No decorrer deste tipo de processos, naturalmente, estão em causa aspetos como confidencialidade e privacidade, requerendo deste modo espaços próprios para o desenvolvimento das tarefas. Esta evidenciou ser uma limitação frequente para as profissionais afetas ao departamento.

Em suma, é de destacar a existência de pontos muito coincidentes entre o enquadramento teórico e o enquadramento prático, verificando-se que os processos de R&S desenvolvidos na TAP Portugal estão diretamente relacionadas com as melhores práticas previamente identificadas. São mencionadas algumas sugestões no sentido de a TAP Portugal continuar no seu caminho de crescimento e melhoria continua.

6- Considerações Finais

Visto que os anteriores capítulos destinaram-se a tecer considerações relacionadas tanto com a literatura como com a prática, este capítulo dedicar-se-á à realização de uma conclusão geral de todo o estágio, bem como irá proceder a uma avaliação pessoal do mesmo.

A TAP Portugal tem de fato uma história recheada de feitos singulares e tem levado a identidade Portuguesa para todo o mundo. Esta pretende ser a melhor empresa para viajar, trabalhar e investir. Note-se que nesse sentido a Gestão de Talento tem dado continuidade às melhores práticas, com vista a reforçar o seu racional no sentido de atrair, desenvolver, formar e apoiar pessoas para o negócio, sempre numa vertente de otimização de processos e de recursos.

No que refere à avaliação pessoal do estágio, foi para mim um privilégio e uma mais-valia poder estar inserida numa empresa com a dimensão e o prestígio que a TAP Portugal representa. Através desta experiência, ainda que curta, foi possível testar e aperfeiçoar conhecimentos previamente adquiridos. Em simultâneo permitiu uma experiência pessoal enriquecedora, promovendo o contacto com um setor tão particular como este, celebrar convivência e criar empatia com outros colaboradores, de diversas idades, com diferentes experiências de vida e formações académicas, o que consentiu o desenvolvimento de competências pessoais e inter-relacionais imprescindíveis ao mundo laboral. Foi necessário adquirir uma postura específica e de certa forma adaptável, inerente ao contacto com os diferentes processos e, consequentemente, candidatos.

É importante ressaltar que na área de R&S existe um elevado conhecimento tanto ao nível do negócio como da maioria das funções para a qual se recruta. De facto, são profissionais que se encontram na empresa há bastante tempo, tendo-se tornado verdadeiras *experts* na matéria. Demonstraram toda a paciência e disponibilidade para partilhar comigo grande parte dos seus conhecimentos.

Em suma, evidencia-se que o objetivo do estágio foi conseguido, obter contato direto com o mundo laboral, observar as metodologias de Recursos Humanos adotadas pela empresa e conjuntamente colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado.

7- Referências Bibliográficas

Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Seletion and Assessment*, 8(4), 261-274.

Bentes, L., Correia, A. & Gomes, J.F.S. (2009). À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos, *Economia Global e Gestão*, 14(3), 77-91.

Câmara, B., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001). *Recrutamento e Selecção*, Humanator. Lisboa: Dom Quixote, 315 – 324;

Catanzaro, D., Moore, H., Marshall, T. (2010). The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants. *J Bus Psychol*, 25, 649-662.

Caxito, F. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoa*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., Gomes, J. F. S.(2012). *Manual de Gestão de Pessoal e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo;

Esteves, T., & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176.

Gomes, J., Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo

Holm, A. B. (2012). E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), 241 – 259.

Makraiova, E., Woolliscrof, P., Caganova, D., & Cambal, M., (2013). Person-Organisation Fit as an Organisational Learning Tool in Employee Selection. Slovak University of Technology, Faculty of Materials Science and Technology, Trnava, Slovakia., 568-575.

Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e dinâmica das organizações* (4ª ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Nelson, J (1997). The boundaryless Organization: Implications of job analysis, recruitment, and selection. *HR. Human Resource Planning*, 20 (4), 39-29.

Noronha, A., & Vendramini, C. (2003). Parâmetros Psicométricos: Estudo Comparativo entre Testes de Inteligência e de Personalidade. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16 (1), 177-182.

Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos*, 3.ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Piotrovski, c., & Amstrong, T., (2006). Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms. *North American Journal Psychology*, 8 (3), 489-496.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva

Shafique, O., (2012). Recruiting in the 21st Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 887-901.

Singh, P., (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18, 87-99.

Stigar, R., & Soviensi, F., (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração*, 10 (10), 51-61.

Sutherland, M., & Wöcke A., (2011). The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria S.Afr.J.Bus.Manage, 42(4), 23-32.

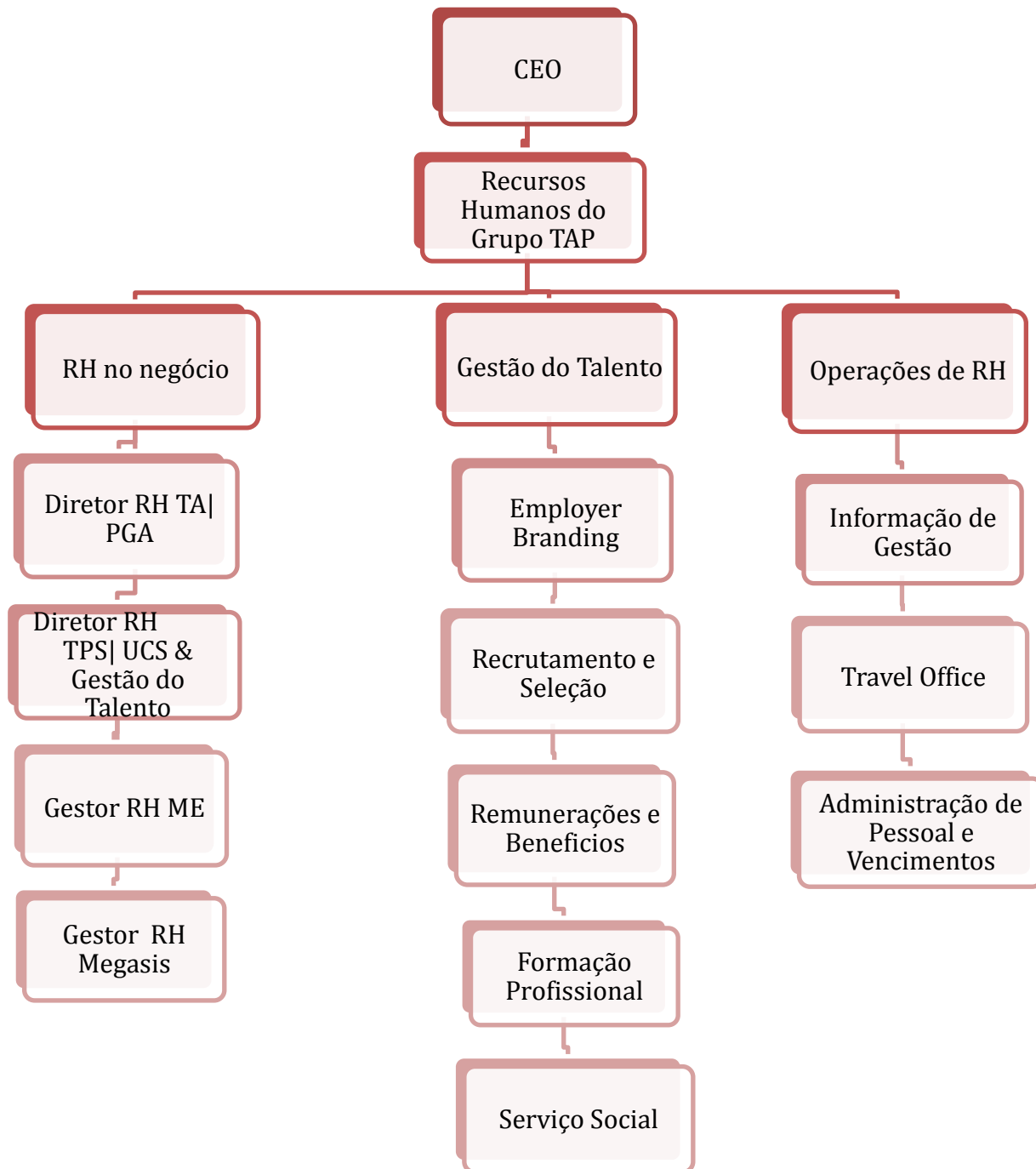
Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S., (2008). *Human Resource Management*. 7th Ed. England: Prentice Hall, 214-232.

Sites

TAP Portugal, Sobre a TAP, consultado em 18 de Janeiro de 2016 em www.tapportugal.com/Info/pt/frota-historia/historia#sthash.wN99Mu6S.dpufv

8. ANEXOS

Anexo 8.1 – Organigrama Departamento de Recursos Humanos



Anexo 8.2- Exemplos de Anúncio

8.2.1 – Anuncio Assistente de Contact Center



TAP PORTUGAL

A TAP PORTUGAL está recetiva a apreciar candidaturas [m/f] para a seguinte função:

ASSISTENTE DE CONTACT CENTER

Presta, telefonicamente, informações, no âmbito do Contact Center, no respeitante à operação comercial, vendas de bilhetes, horários dos voos, irregularidades operacionais e correspondentes reencaminhamentos de tráfego de passageiros e respetivas proteções de reservas.

Requisitos mínimos Obrigatórios:

Domínio fluente (oral) em Português, Inglês e Alemão.

12º Ano de escolaridade (ou grau equivalente reconhecido pelo Ministério da Educação);

Outras línguas (Francês, Italiano, Castelhana) preferencialmente;

Conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Internet e Microsoft Office).

PERFIL DO CANDIDATO

Boa capacidade e facilidade de relacionamento

Capacidade de Comunicação;

Sentido de responsabilidade;

Proatividade;

Saber ouvir e procurar compreender os outros; Capacidade de decisão.

Os candidatos interessados deverão registar a sua candidatura através do link http://www.recrutamento.tap.pt/Recrutamento_UI/Concursos.aspx anexando C.V. detalhado **até ao dia 31 Março 2016.**

8.2.2 – Anúncio Técnico de Manutenção de Aeronaves

A TAP PORTUGAL / MANUTENÇÃO E ENGENHARIA
Pretende selecionar candidatos (m/f) para a frequência do:

Curso de Formação *Ab initio*

Técnicos de Manutenção de Aeronaves

Especialidade: A1 – Mecânico de aviões a turbina

Requisitos:

- Ensino secundário completo ou equivalente oficial num dos seguintes cursos profissionais:
 - Áreas científicas CNAEF: Metalurgia e metalomecânica (521), Eletrónica e automação (523), Construção e reparação de veículos a motor (525)
 - Eletrotecnia / eletrónica, mecatrónica (nível 4) e/ou cursos de especialização tecnológica – CET, Eletrónica e automação, mecatrónica (nível 5)
 - Técnico de manutenção industrial: ramo de manutenção de aeronaves ou Técnico de manutenção de aeronaves
 - Técnicos de produção aeronáutica (IEFP)
- Bons conhecimentos de inglês, matemática e física
- Idade até 24 anos ou até 27 anos, com experiência profissional relevante, em 31 de dezembro de 2015.

Os candidatos serão submetidos a provas de matemática, física, português e inglês.

As candidaturas deverão ser registadas em www.recrutamento.tap.pt até ao dia **4 de dezembro de 2015**, anexando num ficheiro único: foto, currículo, certificado de habilitações e cópia dos documentos pessoais.

TAP MAINTENANCE
& ENGINEERING
www.tap-mro.com

Anexo 8.3- Glossário dos Testes de Psicometria

PSICOMETRIA

- Raciocínio Dedutivo:

Capacidade para pensar adequadamente e resolver com eficácia os problemas;

- Raciocínio Lógico:

Capacidade de associação, clareza e sequência lógica do raciocínio;

- Raciocínio Concreto:

Capacidade de discriminação de ideias ou coisas na relação logico-concreta entre diferentes variáveis, admitindo a exclusão de partes;

- Raciocínio Verbal:

Capacidade de julgamento, associação e compreensão de ideias, expressas através da linguagem oral e escrita;

- Aptidão Percetiva:

Mede a perspicácia e a rapidez do individuo;

- Atenção/Rendimento de Trabalho e Capacidade de Concentração:

Capacidade de trabalho do individuo bem como a dispersão da atenção.

- Raciocínio Abstrato:

Capacidade que o candidato possui para estabelecer relações abstratas em situações novas para as quais possui pouco conhecimento previamente aprendido;

- Raciocínio Mecânico:

Capacidade para integrar as informações em textos com a figura descritiva da situação-problema;

- Raciocínio Espacial:

Capacidade para formar representações mentais visuais e manipulá-las, transformando-as em novas representações

- Raciocínio Numérico:

Capacidade para raciocinar indutiva e dedutivamente com símbolos numéricos em problemas quantitativos.

- Atenção Alternada:

Capacidade em focar a seletividade da atenção em estímulos diferentes alternadamente, por um determinado período de tempo.

- Atenção Concentrada:

Capacidade em selecionar apenas uma fonte de informação diante de vários estímulos distratores num tempo predeterminado.

- Atenção Dividida:

Capacidade para procurar vários estímulos simultaneamente.

- Atenção Geral:

Atenção sustentada em que a pessoa deve dirigir o seu foco atencional para um estímulo entre vários distratores presentes. Ao longo do processo de resposta, em períodos de tempo predeterminados, deve concentrar a atenção.

- Aptidão Percetiva:

Capacidade em encontrar, num conjunto de material distrativo, uma determinada configuração. Ligada à perspicácia.

- Raciocínio Dedutivo:

Capacidade para pensar adequadamente e resolver com eficácia os problemas.

- Raciocínio Numérico-Lógico Dedutivo:

Capacidade de raciocínio indutivo em que a conclusão incluiu alguma informação que não está contida nas premissas. Pode ser definida como a operação de inteligência que a partir da observação de um determinado número de factos, conclui uma lei geral que se aplica a todos os casos de espécie similar.

- Raciocínio Prático:

Capacidade dedutiva e lógica em tarefas práticas

- Raciocínio Verbal:

Capacidade de compreensão e sensibilidade linguística.

- Raciocínio Analítico-Espacial:

Capacidade de gerar, perceber, analisar, transformar e raciocionar com representações ou padrões visuais, através da rotação mental e manter a orientação dos objetos que são visualizados mentalmente no espaço e exigem a identificação dos mesmo quando vistos de diferentes ângulos ou posições.

- Memória Visual:

Avalia a capacidade de fixação e memória visual.

- Aptidão Informática/Codificação:

Capacidade de classificar variáveis segundo critérios de relativa complexidade, tendo em conta determinadas características.

- Aptidão Informática /Diagramas:

Avalia a capacidade de classificação de fluxogramas.

- Memória a Curto e Médio Prazo:

Avalia a memória a curto e a médio prazo, em situações reais.

- Raciocínio Espacial/Tri-Dimensional:

Avalia a percepção tridimensional, incluiu a capacidade de abstração, de observação de detalhes e a análise sistemática e cuidadosa da informação obtida do espaço envolvente.

- Orientação/Coordenadas:

Avalia a capacidade de orientação a partir de determinadas coordenadas.

PSICOMOTRICIDADE

- Atenção Concentrada:

Determina a capacidade de discriminação visual e deteção da percepção debilitada num hemi-campo visual (diagnostica condições de desatenção), sob pressão de tempo e durante um longo período.

Os critérios de performance são: qualidade, rapidez e consistência.

- Atenção Seletiva/Reação de Vigilância:

Mede a capacidade de concentração da atenção e de se manter alerta e vigilante, num contexto de escolha múltipla.

- Resistência ao Stress Reativo:

Avalia a capacidade de reação de multiescolha permanente face a estímulos apresentados, a sequências rápidas e para detetar deficiências da capacidade de atenção. Os efeitos do stress manifestam-se em quebra da performance e comportamentos desajustados.

- Atenção Difusa/Percepção do Espaço:

Avalia a capacidade de percepção e velocidade no espaço e no tempo. Envolve a concentração da atenção, mantendo-se alerta e vigilante.

É mensurável num contexto simples e de escolha múltipla.

- Atenção Difusa/Percepção do Movimento:

Mede a coordenação que envolve a relação mão-olho-pé, mantendo-se alerta e atento, num determinado tempo de resposta.

- Capacidade de Processamento da Informação:

Envolve o processamento simples da informação, através do seguimento e compreensão de instruções.

- Tolerância e Resistência à Frustração e ao Stress:

Recorre a exercícios de indução e dedução e à necessidade de estabelecer prioridades, manter-se vigilante, reconhecer o essencial e saber ignorar distrações irrelevantes. Tolerar e resistir à frustração e lidar com o stress durante períodos mais ou menos longos e perante performances pobres.

- Capacidade de Recuperação do Stress:

Mede a manutenção da qualidade da performance, em situações sob stress.

Avalia a capacidade de recuperação, assim como a tolerância e resistência ao stress.

- Capacidade de Planeamento para Gerir um Sistema:

Mede a capacidade de aprendizagem e aplicação de um conjunto de regras necessárias para operar um sistema. Envolve o planeamento, a partir de informações básicas.

- Capacidade para Interagir com Informações do ATC:

Mede a capacidade de aprendizagem e aplicação de determinado guia de regras, numa operação com o controle de Tráfego Aéreo.

- Capacidade para Monitorar um Painel de Controlo:

Avalia a capacidade de aprendizagem e aplicação de normas para operar um sistema de aviação sendo capaz de responder às mudanças e alterações que surgem (Cockpit Simulation).

- Percepção Reativa/Pé-Mão:

Envolve a capacidade de reação a partir da coordenação entre o pé e a mão.

Anexo 8.4 – Exemplares Provas de Grupo

8.4.1- A MULHER DESPREZADA

Uma jovem mulher casada, desprezada pelo marido muito ocupado com a sua profissão, deixa-se seduzir e vai passar a noite a casa do seu sedutor, que se situa no outro lado do rio. Para voltar a sua casa na madrugada seguinte, antes do marido regressar de viagem, ela tem que atravessar novamente a ponte. Mas um louco ameaçador impede-lhe a passagem. Tenta então encontrar um barqueiro que a passe. Este exige pagamento imediato. Ela não tem dinheiro, explica-lhe a situação e suplica-lhe. No entanto, ele recusa-se a trabalhar sem ser pago adiantadamente. Vai ter com o seu amante e pede-lhe dinheiro. Este recusa, sem explicações. Procura um amigo celibatário, que habita próximo e que em tempos a amou, amor ao qual ela nunca correspondeu. Conta-lhe tudo e pede-lhe dinheiro. Ele recusa porque ela o desiludira com o seu comportamento. Decide então, depois de uma nova e vã tentativa junto do barqueiro, atravessar a ponte. O louco mata-a.

Qual destes 6 personagens que são (por ordem de entrada na história) a mulher, o marido, o amante, o louco, o barqueiro, o amigo, pode ser responsabilizado por esta morte?

Classifique-os por ordem de responsabilidade decrescente.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

8.4.2 - ABRIGO

Imagine que a Humanidade está ameaçada por um bombardeamento.

Existe um abrigo subterrâneo que pode acomodar 6 pessoas e estão 12 para entrar.

Da relação das 12 pessoas interessadas em entrar no abrigo vão escolher as 6 que, na sua opinião, deverão ser abrigadas.

- Um violinista, com 40 anos de idade, narcótico viciado;
- Um advogado, com vinte cinco anos de idade;
- A mulher do advogado, com 24 anos de idade, que acaba de sair do manicómio. Ambos preferem ou ficar juntos no abrigo, ou fora dele.
- Um sacerdote, com a idade de 75 anos;
- Uma prostituta com 34 anos de idade;
- Um ateu, com 20 anos de idade, autor de vários assassinatos;
- Uma universitária que fez voto de castidade;
- Um físico com 28 anos de idade, que só aceita entrar no abrigo se puder levar consigo a sua arma;
- Um declamador fanático, com 21 anos de idade;
- Uma menina, com 12 anos de idade, e baixo QI;
- Um homossexual com 47 anos de idade;
- Um débil mental, com 32 anos de idade, que sofre de ataques epilépticos.